

DBA-3 – **GESTÃO DE PROJETOS SUSTENTÁVEIS**

Prof. Dr. Luciel Henrique de Oliveira
Prof. Dr. Olímpio Gomes da Silva Neto

METODOLOGIA DO PLANEJAMENTO DE PROJETO ORIENTADO POR OBJETIVOS (ZOPP)

Daysa V. Sartori Pereira
Fernanda Prado



Mestrado em Desenvolvimento Sustentável e Qualidade de Vida

ZOPP – Dec. 70 GTZ (Agência de Cooperação Técnica Alemã)

- ▶ Sigla alemã que significa:
 - Z- Ziel → Objetivo
 - O-Orientierte → Orientado
 - P- Projekt → Projeto
 - P- Planung → Planejamento

Planejamento de Projeto Orientado por Objetivos

Ainda déc. 70 – Metaplan (Empresa de Consultoria Alemã) desenvolve técnicas de moderação e visualização.

Método ZOPP

- ▶ É sustentado pelo conhecimento, ideias e experiências que os participantes trazem para a oficina de planejamento.
- ▶ Tem como princípio básico o enfoque **participativo**, isto é, a participação ativa no planejamento do projeto de todos envolvidos.
- ▶ Elemento básico da participação é a comunicação.
- ▶ A comunicação adequada é um alicerce da cooperação.
- ▶ Trabalho em grupo envolve a cooperação.

Instrumentos: Técnicas de visualização e documentação

- ▶ Originaram-se na tentativa de resolver dificuldades na área da comunicação num processo coletivo de resolução de problemas, a Metaplan priorizou três delas:
- 1. Regate das ideias e opiniões expressas durante as discussões, onde muito tempo é perdido.
- 2. Uma pessoa de cada vez pode falar. Há um limite de tempo, poucos conseguem transmitir o que desejam e muitas vezes estas mensagens transmitidas vem sempre monopolizado por um pequeno grupo.

3. Dificuldade de democratizar a oportunidade de fala e estabelecer as reais prioridades do grupo.

Técnicas de Visualização

Conjunto de procedimentos utilizados para visualizar de forma contínua e permanente o trabalho em grupo.

Lousa/ Cartazes/ Quadro Negro/ Flip-chart/ Quadro de avisos/ Desenhos na areia/ Grafite em parede/

Técnica de maior penetração no trabalho participativo → FICHAS RETANGULARES de cartolina colorida afixadas com alfinetes em biombos.



Biombos ou Superfícies lisas (parede, porta, tábua)- após completado o painel temático transfere-se para uma parede.

Biombo pode ser revestido com nova folha e iniciado registro de outra discussão.

Pode haver variedade de formas e cores na confecção das fichas onde o moderador as combina tornando o registro dos processos visualmente atrativo.

Com a evolução da discussão do grupo, cada ideia apresentada deve ser registrada na forma de palavra-chave ou frase curta na ficha com pincel marcador.


Painéis com as fichas devem estar dispostos em frente ao grupo para:

- Facilitar contato visual imediato e permanente dos participantes com ideias e opiniões já apresentadas.
- Continuidade do raciocínio do grupo.
- Maior objetividade na colocação de opiniões (evita-se repetição desnecessária de ideias.
- Eficácia no uso do tempo.
- Comprometimento do participante com o grupo.



O Trabalho em Grupo

Saber ouvir: base para comunicação

- ▶ A pessoa que fala – o **EXPOSITOR**, e a pessoas que ouve- o **OUVINTE**.
 - ▶ Existem diferentes interesses, comportamentos e personalidades de seus membros.
 - ▶ Prestar atenção ao que os outros dizem é um bom começo. Saber escutar não significa que as opiniões serão aceitas.
- 

O Trabalho em Grupo

O processo de tomar decisões

- ▶ Trabalho em grupo está em um permanente processo de tomada de decisões onde:
 - ❖ Cada participante deve identificar-se com as decisões tomadas,
 - ❖ As decisões devem ser tomadas de forma rápida.
- ▶ Para se chegar a decisões aceitáveis o grupo necessita boa vontade dos participantes estabelecer troca de opiniões e ter domínio de técnicas para facilitar tomada de decisões.

TÉCNICAS: Esclarecimento

- Quais alternativas estão em pauta para decisão
- Quantos participantes estão a favor de quais questões.

Análise de alternativas

- Identificar vantagens e desvantagens das diferentes alternativas.

Compromisso

- Compromisso operacional, compor quais as alternativas o grupo é a favor.
- Verificar se todos os participantes identificam-se com essa composição.

Maioria dos votos

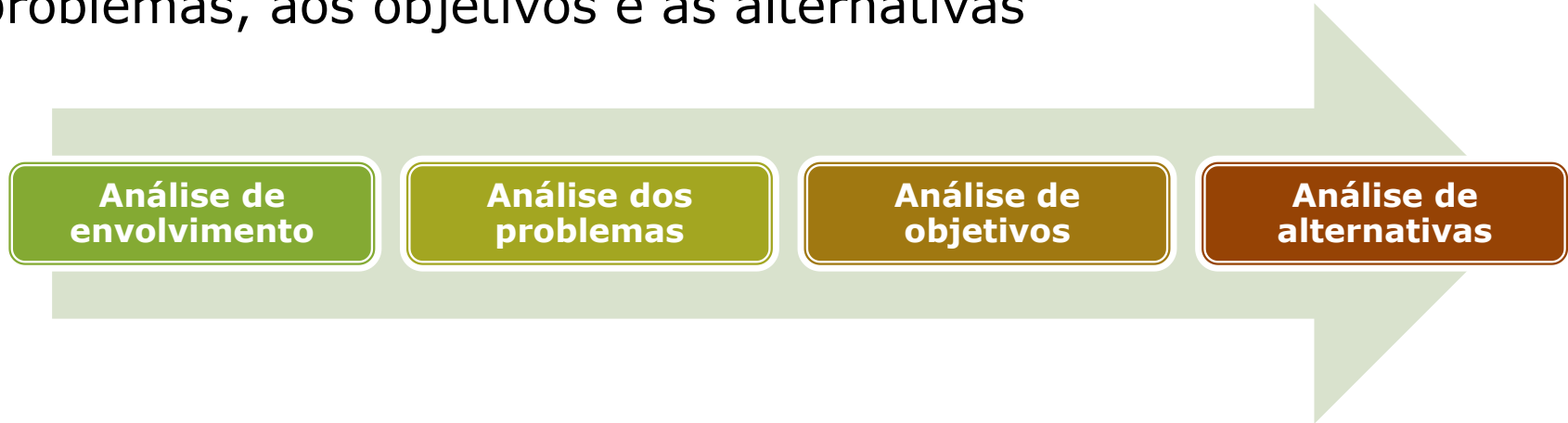
Último recurso, deve ser evitado pois significa dificuldade de negociação. Frequentemente a minoria derrotada deixa de participar ou procura sabotar trabalhos desenvolvidos pelo grupo.

Metaplan na prática...



Planejando com o método ZOPP

1. Análise: análise da situação quanto ao envolvimento, aos problemas, aos objetivos e às alternativas



2. Planejamento: encerra a elaboração da Matriz do Planejamento do Projeto, análise de riscos e a definição de recursos e insumos



1.1 Análise de envolvimento

Analisa os **interesses** e as **expectativas** daquelas pessoas, grupos e organizações que podem ser **importantes** para o projeto.

Trata-se de uma **abordagem ampla** onde seus **objetivos reflitam as necessidades** da sociedade e de certos grupos que se quer apoiar, e não apenas as demandas internas de instituições.

É preciso **levantar todos os grupos envolvidos** e fazer uma **estruturação** por categorias e **caracterizar** cada pessoa, grupo e instituição. Para isso deve ser utilizada a matriz para análise de envolvimento.

Nesse ponto a equipe deve **obter consenso** sobre a questão: que interesses e problemas serão determinantes para o planejamento?

Com isso deve ser feita uma análise dos problemas, recursos, inter-relações e objetivos do grupo ou categoria escolhida.



Modelo de matriz para análise de envolvimento

Envolvidos		(categorias) (função)	Grupos de pressão	Instituições públicas	Empresas privadas	Beneficiários	Outros
1ª Parte	Recursos (que tem condição de alocar para enfrentar a situação problemática)						
	Interesses, objetivos, problemas individuais ou institucionais que o motivam						
	Elementos de força, potenciais						
	Limites, debilidades ou dificuldades internas						
2ª Parte	Revisão dos itens da 1ª parte, agora à luz do projeto mais definido						
	Matriz de Interesses para os atores mais relevantes (apóiam, rejeitam ou são indiferentes)						

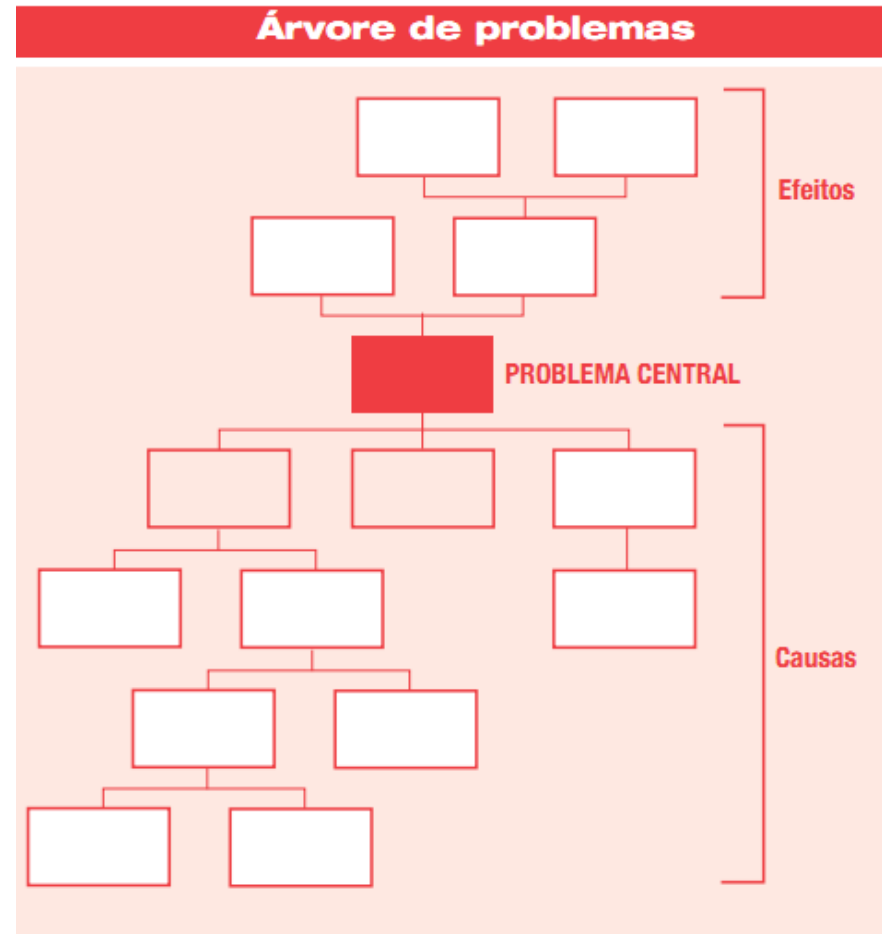
1.2 Análise dos problemas

O objetivo é **definir o problema central** de análise de determinada situação, identificar os principais problemas dessa situação. Ou seja, analisar os problemas estabelecendo as relações de causa/efeito de forma hierarquizada.


O problema central é um **ponto de partida** e não deve ser confundido com o problema a ser resolvido pelo projeto.

Os problemas devem ser **reais**, e não imaginários ou futuros. Devem ser formulados de maneira precisa para **evitar interpretações**.

A ideia é escrever um problema por cartão e como uma condição negativa.



Procedimentos

- **Reescrever** os cartões e reiniciar o processo tantas vezes quantas forem necessárias, até que o grupo chegue ao **consenso** sobre o **problema central**.
 - **Aproveitar** algumas das formulações como causas ou efeitos do problema central.
 - **Completar** a Árvore do Problema, estabelecendo uma hierarquia de causa-efeito para a situação problemática analisada. Não existe um local “certo” ou “errado” para situar um problema na árvore.
 - **Rever** a árvore de baixo para cima, perguntando se falta alguma explicação (causas e efeitos) e se atende à percepção do grupo em relação à situação analisada.
- 

Formulação de Problemas

Incorreta

Faltam professores
(**mal-estar impreciso**)

Pouco uso de defensivos agrícolas
(**uma entre várias soluções**)

Dificuldade para manter equipamentos
(**necessidade sem demanda**)

Correta

> **Formação escolar é incompleta**
ou formação escolar não abrange os
conteúdos mínimos exigidos

> Produção agrícola prejudicada por pa-
rasitas

> Baixo investimento na
manutenção dos equipamentos

1.3 Análise de objetivos

Descreve a **possível situação futura** que será alcançada quando os problemas forem resolvidos e identifica **possíveis alternativas** para o projeto.

A árvore de problemas será transformada em **árvore de objetivos** onde a cada problema deve corresponder um objetivo. Com isso o grupo terá maior clareza para definir como passar de uma situação à outra.

A ideia é iniciar o procedimento **dos efeitos para as causas** e reescrever a árvore considerando que o objetivo é uma **situação positiva**, desejável e alcançável.

A dificuldade nessa transformação indica imprecisão na formulação do problema e, na **impossibilidade**, a solução é **não formular** objetivo ou mudar o enfoque.

A cada revisão na árvore de objetivos deverá corresponder uma **revisão** na árvore de problemas.

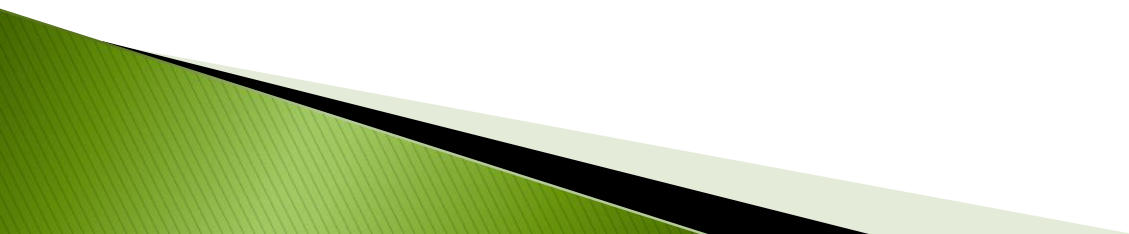
1.4 Análise de alternativas

Objetivos:


- Identificar possíveis soluções alternativas,
- Identificar causas do problema cujo enfrentamento é indesejável e
- Uma ou mais estratégias do projeto.

Para isso é necessário que o grupo **discuta as alternativas** com base na árvore de objetivos esclarecendo as vantagens e desvantagens de cada uma delas para que seja possível decidir por uma estratégia a ser seguida.

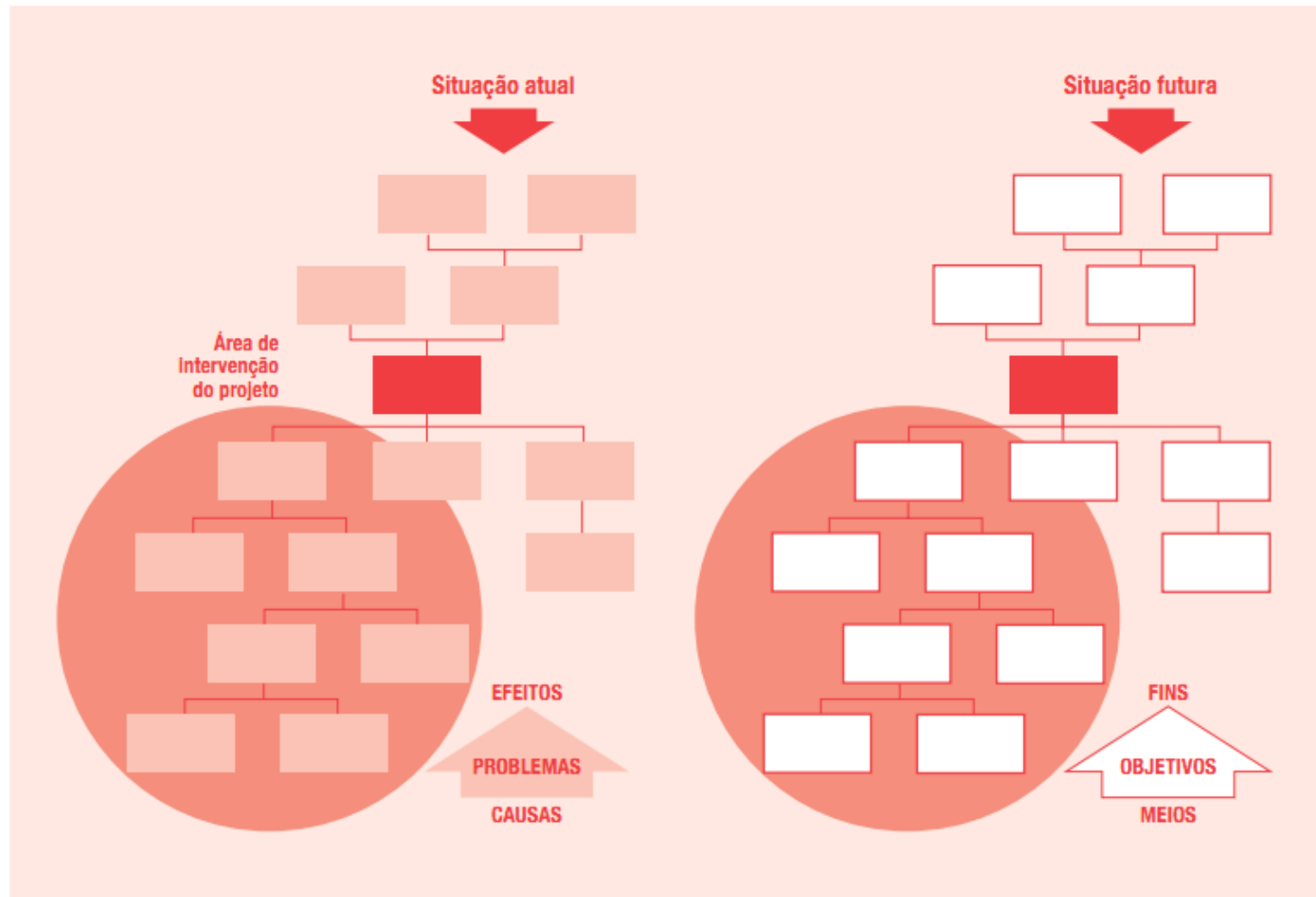
Espera-se que a decisão corresponda à **melhor** relação **custo/benefício**, para os recursos que serão mobilizados para alcançar os objetivos.




Procedimentos

- Visualizar os **recursos envolvidos e disponíveis** do projeto na linha do tempo
 - Identificar os **encadeamentos** na árvore como estratégias alternativas
 - Identificar e marcar objetivos que **não poderão ser alcançados**
 - Avaliar a **possibilidade de alternativas** isoladas, simultâneas ou a alternativa zero (não existe projeto)
 - Identificar a alternativa que representa a **melhor estratégia** do projeto
 - **Registrar** os motivos e ponderações para a escolha da alternativa
- 

A análise de alternativas define quais **problemas devem merecer** a atenção do projeto, desenhando-se então sua **área de intervenção**



Planejamento

- Por que o projeto é executado? → Finalidade ou objetivo superior
 - O que o projeto quer alcançar? → Objetivo do projeto e resultados
 - Como o projeto vai obter os resultados? → Atividades
 - Quais os fatores externos importantes para o êxito do projeto?
→ Suposições
 - Como se pode / consegue avaliar o êxito do projeto? → Indicadores
 - Onde vão ser encontrados os dados para a avaliação do projeto?
→ Fontes de verificação
 - Quanto custará o projeto e com quais recursos deve contar?
→ Estrutura quantificada de recursos
 - Quais as condições mínimas essenciais para o início do projeto?
→ Pré-requisitos
- 

Matriz de planejamento do projeto

	Estratégia	Indicadores	Meios de verificação	Suposições
Hipóteses de fatores de desenvolvimento controláveis	<p>Objetivo Superior ou Finalidade</p> <p>Expressa o objetivo nacional/regional de desenvolvimento para o qual o projeto contribui.</p> <p>1</p>	<p>Descritos corretamente em termos quantitativos, qualitativos e temporais, possibilitam avaliar a contribuição do projeto para o alcance do objetivo superior.</p> <p>9</p>	<p>Indicam as fontes ou meios de verificação dos dados contidos no(s) indicador(es) do objetivo superior.</p> <p>12</p>	<p>Expressam hipóteses e são descritos objetivamente como fatores externos à gerência para que o objetivo superior seja mantido a longo prazo.</p> <p>8</p>
	<p>Objetivo do Projeto</p> <p>Expressa o benefício ou utilidade do projeto para a população-alvo.</p> <p>2</p>	<p>Descritos corretamente em termos quantitativos, qualitativos e temporais, possibilitam avaliar o alcance do objetivo do projeto.</p> <p>10</p>	<p>Indicam as fontes ou meios de verificação dos dados contidos no(s) indicador(es) do objetivo do projeto.</p> <p>13</p>	<p>Expressam hipóteses e são descritos objetivamente como fatores externos à gerência, necessários para se alcançar o objetivo superior.</p> <p>7</p>
	<p>Resultados</p> <p>Expressam os meios para se alcançar o objetivo do projeto. São objetivos específicos setoriais, produtos, bens ou serviços obtidos ou prestados pelo projeto.</p> <p>3</p>	<p>Descritos corretamente em termos quantitativos, qualitativos e temporais, possibilitam avaliar o alcance dos resultados.</p> <p>11</p>	<p>Indicam as fontes ou meios de verificação dos dados contidos no(s) indicador(es) dos resultados.</p> <p>14</p>	<p>Expressam hipóteses e são descritos objetivamente como fatores externos à gerência, necessários para se alcançar o objetivo do projeto.</p> <p>6</p>
	<p>Atividades</p> <p>Expressa o benefício ou utilidade do projeto para a população-alvo.</p> <p>4</p>	<p>Estrutura quantificada de recursos</p> <p>Quanto custa ou quais os insumos requeridos (incluindo pessoal) para executar cada uma das atividades?</p> <p>15</p>	<p>Que documentos comprovam os indicadores a serem medidos?</p> <p>16</p>	<p>Expressam hipóteses e são descritos objetivamente como fatores externos à gerência, necessários para se alcançar os resultados.</p> <p>5</p>
				<p>Pré-requisitos</p> <p>Condições prévias e requisitos mínimos para implementar as atividades.</p> <p>17</p>

2.1 MPP - Estratégia

→ **Objetivo Superior ou Finalidade**

Expressa o objetivo nacional/regional de desenvolvimento para o qual o projeto contribui

→ **Objetivo do Projeto**

Expressa o benefício ou utilidade do projeto para a população-alvo

→ **Resultados**

Expressam os meios para se alcançar o objetivo do projeto. São os objetivos específicos setoriais, produtos, bens ou serviços obtidos ou prestados pelo projeto

→ **Atividades**

Ações que o projeto realiza para alcançar os resultados; devem levar aos resultados pretendidos



2.1 MPP - Suposições

Fatores que são **importantes** para o êxito do projeto, mas que estão **fora** do controle do projeto

Considera os fatores que, em não ocorrendo, podem colocar em **risco** o êxito do projeto e facilita a **monitoria** durante a execução do projeto

Devem ser formulados **positivamente** e medidos segundo **importância** e grau de **probabilidade**

A **avaliação** é feita segundo uma sequencia de perguntas e respostas



2.1 MPP - Indicadores

- Mostram a **dimensão** do projeto
- São a base para o **monitoramento** e a **avaliação** do projeto
- São padrões para avaliar se os **objetivos** e **resultados** do projeto foram **alcançados**

Descrevem os objetivos e resultados do projeto em termos de:

• Identificar a idéia do indicador:	O quê?
• Destinatário da ação:	Para quem?
• Quantidade:	Quanto?
• Qualidade:	Como?
• Tempo / prazo:	Quando?
• Local (geograficamente):	Onde?

2.1 MPP – Meios de verificação


Fornecem os dados para a **verificação** e a **comprovação** dos indicadores:

- ❖ reunindo as fontes existentes
- ❖ examinando quão confiáveis são as fontes
- ❖ examinando se é necessário criar novas fontes
- ❖ indicando fontes que afetam as atividades e, por consequência, os recursos e custos.

Se não for possível encontrar uma fonte para um indicador, ele terá de ser mudado.

2.2 Análise de Riscos

Nesta etapa é preciso responder as perguntas:

1. O projeto pode **causar efeitos indesejáveis** (por exemplo: criar novos problemas ou agravar problemas existentes)?
 2. A gestão do projeto pode **garantir** a realização dos resultados?
 3. A estrutura do projeto é **lógica** e **completa**?
 4. O responsável **controla** recursos adequados e suficientes para realizar o projeto?
- 

2.3 Definição de recursos

Deve ser realizada para **todas as atividades** e ou subatividades do projeto.

Para isso é elaborada a **matriz do planejamento operacional** – MPO - onde para cada atividade e subatividade são associados os **custos** e **insumos** necessários para o desenvolvimento do projeto.

[illegible]

Considerações finais...

- A partir do planejamento do projeto, a **MPP** continua tendo grande importância para o gerenciamento, especialmente o **monitoramento** e a **avaliação**.
- A MPP é um instrumento **complexo**, porque sintetiza diversos **processos analíticos** e os traduz em uma **visão futura** do projeto.

Um **único** instrumento, por mais complexo que ele seja, pode **não** ser suficiente para gerenciar um projeto em toda sua complexidade.

Gerenciar sem planejar é não saber onde quer chegar!

Não se gerencia o que não se mede, não se mede o que não se define, não se define o que não se entende, não há sucesso no que não se gerencia.

William Edwards Deming

Referência Bibliográfica

LIMA, Zélia Marília Barbosa. **Planejamento e gerenciamento de projetos**. Fundação do Desenvolvimento Administrativo – Fundap: São Paulo, 2006.

CAMPOS, A.E.M.; ABEGÃO, L.H. e DELAMARO, M.C. **O Planejamento de Projetos Sociais: dicas, técnicas e metodologias**. Núcleo de Educação em Saúde Coletiva. Disponível em
<<http://www.nescon.medicina.ufmg.br/biblioteca/imagem/2154.pdf>>.
Acessado em 08 de novembro de 2011.